

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Fluktuace zaměstnanců  
Personnel Turnover in an Organization

Student:	Pavla Sniehofftová
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Jana Jarolímová

Ostrava 2010

## **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne .....

.....

Pavla Sniehoffová

Velmi bych chtěla poděkovat paní Ing. Aleně Ohnhäuserové za čas, který mi věnovala při konzultacích a veškeré materiály, které mi ochotně poskytla. Velké díky také patří všem, kteří mi poskytli vzácné rady a důležité informace.

# OBSAH

<b>1.</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>7</b>
2.1.	Řízení lidských zdrojů .....	7
2.2.	Pracovní mobilita.....	8
2.2.1.	Formy pracovní mobility .....	9
2.2.2.	Charakteristiky pracovní mobility .....	11
2.3.	Příčiny fluktuace.....	13
2.4.	Negativní a pozitivní důsledky fluktuace .....	14
2.5.	Náklady spojené s fluktuací.....	15
2.6.	Měření fluktuace zaměstnanců a další ukazatelé .....	16
2.6.1.	Míra odchodů.....	16
2.6.2.	Mobilita a fluktuace.....	17
2.6.3.	Index stability .....	18
2.6.4.	Analýza délky zaměstnání .....	18
2.6.5.	Analýza věkové struktury zaměstnanců .....	19
2.6.6.	Míra přežití .....	19
2.7.1.	Model rozhodování pracovníka o odchodu z organizace .....	20
2.7.2.	Rozvázání pracovního poměru .....	21
2.7.3.	Odcházející rozhovory.....	22
2.7.4.	Outplacement.....	23
<b>3.</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....</b>	<b>24</b>
3.1.	Historie firmy MSA, a. s. ....	24
3.2.	Předmět podnikání a základní sortiment firmy .....	25
3.3.	Lidské zdroje .....	25
3.4.	Věda, výzkum, investice a certifikace .....	26
3.5.	Ekologie.....	27
<b>4.</b>	<b>FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ.....</b>	<b>28</b>
4.1.	Výsledky analýzy fluktuace zaměstnanců a dalších ukazatelů ve společnosti MSA, a. s. ....	28
4.2.	Příčiny odchodů zaměstnanců MSA, a. s. ....	31
4.3.	Výsledky analýzy věkové struktury a kvalifikační struktury zaměstnanců.....	33
4.4.	Odcházející rozhovory a outplacement .....	34
4.5.	Analýza nákladů spojených s fluktuací zaměstnanců.....	36

<b>5.</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>38</b>
5.1.	Návrhy na snížení fluktuace ve společnosti MSA, a. s.....	38
5.2.	Doporučení pro výpočet fluktuačních nákladů.....	39
5.3.	Návrh na vytvoření dotazníku pro odcházející rozhovor .....	39
5.4.	Služby outplacementu.....	40
5.5.	Ostatní návrhy a doporučení.....	40
<b>6.</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>41</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>43</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>	
	<b>PŘÍLOHY</b>	

# 1. ÚVOD

Lidé jsou jedním z nejdůležitějších a nejdražších druhů kapitálu, které každý podnik vlastní. V jejich práci tkví potenciál organizace a jejich řízení rozhoduje o tom, zda bude mít podnik na trhu úspěch či nikoliv. Pro organizaci je důležité, aby s tímto zdrojem co nejlépe hospodařila a získala z něj co nejvíce užitku.

K tomu, aby firma mohla úspěšně plnit svůj cíl, je žádoucí, aby byl dosažen soulad mezi posláním a strategií firmy, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů.<sup>[6]</sup> Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení jak kvantitativní stránky lidských zdrojů, tak kvalitativní stránky.

Pro plánování lidských zdrojů je nutné určit kolik lidí a jaké lidi bude podnik potřebovat. Výsledkem jsou poté plány zabezpečování lidských zdrojů, plány flexibility a plány stabilizace. I přes tyto plány se ale organizaci nemusí vždy podařit získat a udržet si všechny potřebné pracovní síly. Kvalitní, výkonný a pružně reagující lidský kapitál organizace nelze získat za krátkou dobu, jedná se o výsledek dlouhodobého, cílově orientovaného přístupu, který je velmi nákladný. Právě v dnešní době, kdy se celosvětová ekonomika nachází v krizi je důležité si kvalitní lidský kapitál udržet a využít celý jeho potenciál.

Pro podnik je vždy velkou ztrátou, když o kvalitní lidský kapitál přichází, proto je důležité zjistit, z jakých důvodů kvalifikovaní zaměstnanci z podniku odcházejí a snažit se těmto příčinám předcházet. Fluktuace zaměstnanců má zpravidla dopad na celou organizaci a je nutné míru fluktuace udržovat na přiměřené hladině.

Cílem této práce bude zjistit míru, příčiny a důsledky fluktuace zaměstnanců na firmu MSA, a. s. a následně navrhnout možná anti-fluktuační opatření.

## 2. TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1. Řízení lidských zdrojů

„Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci.“

Úloha řízení lidských zdrojů při plánování strategického řízení podniku je mimořádně významná, protože pomáhá firmám nalézt způsoby, jak efektivně konkurovat nejen na domácích, ale i na zahraničních trzích

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosahování cílů je hlavním úkolem jakékoliv oblasti řízení.[4]

Hlavním cílem řízení lidského kapitálu je zajistit, aby organizace prostřednictvím svých lidí úspěšně plnila své cíle. Úkolem organizace by mělo být zabezpečení kvalifikovaných, angažovaných a motivovaných pracovníků, které bude formovat dle svých představ. Dále zvyšování motivace o oddanosti zaměstnanců, prostřednictvím odměňování za jejich práci, dovednosti a schopnosti. A nakonec vytváření prostředí, v němž bude možné udržovat produktivní vztahy mezi managementem a pracovníky.

Stále bychom ale měli mít na paměti, že lidské zdroje představují ten nejcennější a také nejdražší zdroj společnosti, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti na trhu.

Řízení lidských zdrojů je odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmisťování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů. [1]

Přístup managementu k lidským zdrojům podnikání a k jejich řízení je v jednotlivých firmách předurčen řadou faktorů – podnikatelským záměrem, účelem podnikání a posláním firmy, úrovní její vyspělosti, tempem a typem rozvoje, uskutečňovanou firemní strategií, zdroji a potenciály, jež má firma k dispozici, náročností práce, podmínkami, za nichž firma operuje v daném podnikatelském prostředí. Zejména je však podmíněn postoji vlastníků a vedení firmy k tvorbě, rozvoji a využívání jejího lidského potenciálu.

Požadavky na řízení lidských zdrojů jsou úzce spjaty nejen s velikostí firem a dosaženým stupněm jejich rozvoje, s charakterem hlavních firemních procesů, náročností

uplatňovaných technologií a s lidským potenciálem firmy, ale také s tempem růstu a strategickými záměry firmy. V malých stabilizovaných firmách vystupuje požadavek na řízení lidských zdrojů s menší naléhavostí než v prudce se rozvíjejících firmách, jejichž budoucí úspěšnost je podmíněna mobilizací dostupných zdrojů. [3]

## **2.2. Pracovní mobilita**

Pracovní mobilita je sociálním procesem, kdy sledujeme pohyb jednotlivých pracovníků, někdy můžeme hovořit i o pohybu celých profesních a kvalifikačních skupin, uvnitř sociální struktury určitého podniku, tak i mezi ní a sociálními systémy jiných podniků nebo hospodářských organizací.

Mobilitu můžeme rozdělit na vnitropodnikovou, kdy sledujeme pohyb zaměstnanců uvnitř firmy a mobilitu mezi podnikem a vnějším prostředím, kdy tuto mobilitu označujeme jako fluktuaci.

V podnikání můžeme rozlišit tři rozdílné formy fluktuace:

### ***Přirozená fluktuace***

Pod pojem přirozená fluktuace spadají situace, kdy zaměstnanec odchází z organizace do důchodu nebo zaměstnanec zemřel.

### ***Vnitropodniková fluktuace***

Do vnitropodnikové fluktuace můžeme zařadit všechny změny pracovních míst uvnitř organizace, jako je třeba povýšení, převádění pracovníků na jinou práci nebo přearazování pracovníků na jinou funkci.

### ***Fluktuace z podniku***

Fluktuace z podniku obsahuje veškeré odchody, které jsou iniciovány výpovědí zaměstnance, který následně nastupuje do jiného podniku.

Fluktuaci je možno rozdělit z hlediska její funkčnosti:

***fluktuace funkční*** – žádoucí, řízený pohyb pracovníků,

***fluktuace nefunkční*** - nežádoucí (např. časté neodůvodněné střídání zaměstnání).

Dále se fluktuace může dělit z pohledu zaměstnanců:

***fluktuaci dobrovolnou*** – tj. kdy pracovník dobrovolně mění zaměstnání,

***fluktuaci nedobrovolnou*** – pracovník je nucen odejít ze zaměstnání.



### 2.2.1. Formy pracovní mobility

Kromě základní vnitropodnikové mobility a mobility mezi podnikem vnějším prostředím můžeme rozlišit i další formy pracovní mobility

#### ***Horizontální a vertikální mobilita***

U *horizontální* mobility hovoříme o přesunu pracovní síly, při které nedochází ke změnám v jejich pracovních pozicích. Zatímco u *vertikální* mobility dochází ke změně pracovní pozice pracovníka, což vede k sociálnímu vzestupu (přechod na práci s lepší odměnou, s lepšími pracovními podmínkami) nebo sestupu (přechod na hůře placenou práci, přechod na práci s nižší odbornou úrovní) v hierarchii pracovních pozic. Pracovní pozice můžeme rozdělit na základě určitých charakteristik, jako je například míra odměn, obsah práce, kvalifikační nároky, pracovní podmínky apod. a v závislosti na míře těchto hodnot, se vytváří několik vrstev v sociálním systému podniků. Vertikální mobilita pak znamená přesun mezi těmito vrstvami.

Abychom mohli posoudit míru vertikální mobility (ať vzestup či sestup), určujeme si objektivní a subjektivní kritéria. Do *objektivních* kritérií můžeme zařadit zvýšení mzdy, pracovní postup, pracovní třídu apod. Kritéria *subjektivní* mají rozdílný obsah v jednotlivých profesích, jsou mnohem pestřejší a odrážejí řadu aspektů pracovních podmínek daného podniku.

#### ***Profesní mobilita***

Jako mobilitu profesní označujeme situaci, kdy pracovník mění své povolání. Na jednom pracovním místě se svou profesí končí a začíná s jinou prací na místě jiném.

#### ***Odchod z pracovního procesu***

Rozlišujeme odchod dočasný nebo trvalý. O *dočasném* odchodu hovoříme, odchází-li zaměstnanec například na mateřskou dovolenou nebo jedná-li se o dočasnou nezaměstnanost. *Trvalý* odchod je pak spojen se smrtí zaměstnance, odchodem do důchodu nebo trvalou pracovní neschopností.

### ***Mobilita spojenou s migrací***

Do spojitosti s pracovní mobilitou řadíme také stěhování obyvatelstva (migrací). V tomto případě mění pracovním se svým zaměstnáním i místo svého bydliště.

### ***Ovlivnitelná a neovlivnitelná mobilita***

Ukazuje, jak moc může zaměstnavatel ovlivnit míru mobility v podniku. Do mobility *neovlivnitelné* patří především smrt zaměstnanci, odchod pracovníků do důchodu nebo změna pracovní schopnosti z důvodu úrazu nebo choroby.

### ***Žádoucí a nežádoucí mobilita***

Posuzuje se, do jaké míry je každý jednotlivý přesun žádoucí či nežádoucí a jaké jsou hlediska jejich důsledků. Toto posouzení je však velmi komplikované a obtížné. To je způsobeno tím, že existují tři hlediska posouzení momentu pracovní mobility. Je to hledisko celospolečenské, hledisko zaměstnavatele a hledisko pracovníka.

Tab. 2.1. Žádoucí a nežádoucí důsledky procesů pracovní mobility

Hledisko	Žádoucí důsledky	Nežádoucí důsledky
Společnost	Přechod do progresivních a rozvojových oborů a odvětví;	Stagnace či růst počtu pracovníků v neperspektivních odvětvích a oborech;
Zaměstnavatel	Změny výrobního programu; Omezení nerentabilní výroby; Odchod pracovníků s nevyhovující pracovní morálkou;	Narušení kontinuity pracovního procesu a organizace práce; Pokles výkonnosti, růst zmetkovitosti; Růst nároků na řízení nových pracovníků; Ztráty ze zapracování a zácviků, nižší výkon;
Pracovník	Odchod ze zdravotních důvodů; Získání lepšího bytu; Zkrácení cesty do zaměstnání; Získání lépe placené, perspektivnější práce;	Nebezpečí dequalifikace; Zhoršení vztahu k práci; Pokles pracovní morálky

*Sociologie pro ekonomy, Nový a kolektiv 1997*

### ***Řízená a neřízená mobilita***

K mobilitě *neřízené* dochází většinou na základě rozhodnutí pracovníka. Řízení zaměstnanosti v podniku řadíme do *řízené* mobility, dále do této skupiny patří odchody sezónních pracovníků, odchod pracovníku se smlouvou na dobu určitou nebo odchody z důvodů veřejného zájmu.

### ***Potencionální a reálná mobilita***

Mobilita, ke které v určitém časovém obchodí opravdu došlo, je označována jako *reálná*. Naproti tomu *potencionální* mobilita je taková, ke které může za určitých podmínek v budoucnu dojít. Může se projevit jako úmysl pracovníka odejít z organizace, kdy se pracovník rozhoduje a hledá si nové místo.

### ***Mobilita aktivní a pasivní***

Aktivní stránku tvoří řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků. Pasivní vnější mobility pracovníků podniku pak tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru, tj. propouštění a penzionování pracovníků, popřípadě rezignace a úmrtí. [7]

## **2.2.2. Charakteristiky pracovní mobility**

Všechny formy pracovní mobility mají své charakteristiky, mezi které patří:

### ***Rozsah procesů***

Počet pracovníků, u kterých došlo ve sledovaném období k některé z forem pracovní mobility. Toto můžeme vyjádřit pomocí kvantitativních ukazatelů jako je koeficient fluktuace nebo koeficient stabilizace pracovních sil.

### ***Struktura procesů pracovní mobility***

Na základě zvolených ukazatelů rozlišujeme například, zda k dané formě mobility dochází spíše u mladších či starších zaměstnanců, jestli jsou mobilnější spíše muži, či ženy nebo zda rozhoduje i výše dosaženého vzdělání, apod.

### ***Směry procesů pracovní mobility***

Udávají jak moc a jestli, jsou změny dané formy mobility spojeny s migrací obyvatelstva nebo se změnou průmyslového odvětví či oboru.

### ***Příčiny, které pracovní mobilitu podporují***

#### *Faktory mimopodnikové povahy*

Jsou charakteristické tím, že je podnik nemůže ovlivňovat a kontrolovat. Můžeme mezi ně zařadit vztah mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce, atraktivnost jednotlivých povolání a polohu podniku v rámci určité lokality. V rámci dané lokality pak můžeme také určovat, jestli je podnik hlavním poskytovatelem pracovních příležitostí nebo se o ně dělí s konkurencí v oboru.

#### *Faktory podnikové povahy*

Jsou to podnikem dobře ovlivnitelné a kontrolovatelné faktory, kterých existuje celá řada a na pracovní mobilitu působí většinou v kombinaci několika z nich.

Mezi základní můžeme zařadit nízký výdělek, nevyhovující organizaci práce, nevyhovující pracovní podmínky, nevyhovující pracovní režim, jednání nadřízeného, jednání spolupracovníků, nevyužití kvalifikace, nedostatek perspektiv a další mimopodnikové faktory (např. nevyhovující bydlení, dojíždění do zaměstnání)

#### *Faktory dané osobními charakteristikami pracovníků*

U níže uvedených charakteristik je vždy uveden převládající vliv na flukтуаční tendence. Jedná se o tyto faktory:

- pohlaví: vyšší u mužů než u žen,
- věk: se stoupajícím věkem klesají (zhruba od hranice 30-35 let),
- rodinný stav: výrazně vyšší u svobodných pracovníků než u ženatých,
- počet dětí v rodině: vyšší u bezdětných,
- vzdělání: se stoupající úrovní vzdělání klesají,
- profese: vyšší u dělníků, především nekvalifikovaných,
- staž v podniku: čím jak délka roste, flukтуаční tendence klesají. [10]

## 2.3. Příčiny fluktuace

Příčin fluktuace je mnoho, mohou mít původ jak v zaměstnancích, tak v zaměstnavatelích.

### Kategorie příčin

Přes všechny výzkumy k tématu fluktuace (employee turnover) a všem zkušenostem v praxi, se ještě nepodařilo najít uspokojující model fluktuace, který by vysvětlil všechny případy fluktuace. Všechny modely a teorie obsahují mezery, ale všechny ukazují obecný trend hlavních důvodů a motivací k fluktuaci.

Maertz a Griffeth se ve své práci pokouší o vysvětlení, nalezení a klasifikaci příčin fluktuace. Jmenují osm sobě nadřazených motivátorů/důvodů, kvůli kterým se zaměstnanci rozhodují opustit organizaci:

1. *Afektové důvody* – těmi jsou myšleny emocionální důvody, které jsou vyvolávány firmou, např. prestižní firma.
2. *Vypočítavé důvody* – pod těmi rozumíme všechny racionální důvody pro výpověď, jako je plat, příliš mnoho práce, nemožnost profesního postupu apod.
3. *Vědomí dluhu organizaci* – zaměstnanec se může cítit být vázán k organizaci, protože si myslí, že organizaci něco dluží, např. byl nedávno povýšen.
4. *Náklady vzniklé výpovědí* – mimo jiné spadají pod tuto kategorii také kauce, které musí být zaplacený před nástupem do zaměstnání. Tyto kauce se po určité pevně stanovené době, kterou pracovník odpracuje v zaměstnání, vyplácí zpět.
5. *Alternativy* – pokud je ve výhledu jiná (lepší) práce nebo pokud je nezaměstnanost výhodnější než momentální práce.
6. *Očekávání* – tlak přátel, rodiny a známých je často velmi silný. A to, co se od člověka očekává je důležité pro jeho konečné rozhodnutí.
7. *Morální pochybnosti* – zde řadíme všechny pochybnosti, které jsou proti výpovědi.
8. *Již nikdy více nemuset pracovat se svými kolegy.*<sup>[1 elektronické]</sup>

Existuje mnoho faktorů, které může zaměstnavatel ovlivnit, a tak optimalizovat míru fluktuace v podniku.

V roce 2007 společnost Pricewaterhouse Coopers zveřejnila průzkum s názvem HR Controlling 2007, který přinesl mimo jiné také informace o fluktuaci v ČR. Došli k názoru, že hlavními faktory jsou:

- nefunkční systém interní komunikace,
- nízká loajalita, motivace a spokojenost zaměstnanců,
- nedostatečné ohodnocení,
- zanedbávání otázky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- nekvalitní výběr nových zaměstnanců, popř. jejich výběr zásadně z vnějších zdrojů,
- nekompaktnost pracovních týmů a další. <sup>[2 elektronické]</sup>

## **2.4. Negativní a pozitivní důsledky fluktuace**

Fluktuaci pracovních sil často vnímáme jako negativum pro firmu, protože ztrácí svůj lidský kapitál, ale v některých případech, jako je tomu třeba u řízené fluktuace v ní můžeme spatřovat i pozitivní důsledky, které firmě mohou naopak prospět. Proto je chybné si myslet, že pro firmu je optimální, když se míra fluktuace rovná nule.

### ***Negativní důsledky fluktuace***

- Ztrácíme zaškolené zaměstnance, do kterých jsme investovali.
- Ztrácíme některé zákazníky, které si zaměstnanec s sebou odvádí do jiné firmy.
- Může dojít k úniku citlivých informací a obchodních tajemství.
- Zvyšují se náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadů prodeje a dalším škodám.
- Může dojít k přechodnému zhoršení péče o zákazníky, možnosti ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů.
- Stávající zaměstnanci mohou pocítit nejistotu a přetížení, což může vést ke zvýšení nespokojenosti, častějšímu výskytu konfliktů, nárůstu nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců.
- Snižuje se důvěryhodnost firmy coby potenciálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání a další. <sup>[2 elektronické]</sup>

### ***Pozitivní důsledky fluktuace***

- Objektivně ukazuje úroveň především personální a manažerské práce v celé firmě a jejich jednotlivých částech.

- Udrží fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváří příležitosti k postupu, je mentorem pro podprůměrné pracovníky.
- Podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty.
- Optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví.
- Stabilizuje produktivní personál a jistě mnohé další.<sup>[3elektronické]</sup>

## 2.5. Náklady spojené s fluktuací

Pro určení nákladů spojených s fluktuací je třeba se zabývat otázkou: „Kdo vlastně zaměstnání opouští?“ Rozlišovat musíme mezi výkonnými a nevýkonnými pracovníky. U výkonných pracovníků jsou fluktuační náklady velmi vysoké a musíme také počítat s dodatečnými výdaji na znovuoobsazení pracovního místa nových pracovníkem.

Propočet nákladů, které vznikají, když zaměstnanec opouští podnik, se nedají určit na jednom případě a pak zobecnit na celek. Platí pravidlo, že čím je zaměstnání komplexnější, tím budou náklady jeho na znovuoobsazení vyšší.

Dle Christiana Reise můžeme fluktuační náklady rozdělit do následujících kategorií:

- **Náklady před výpovědí** – pracovník, který hodlá odejít, pracuje zpravidla pomaleji, nepodává již žádné inovační návrhy a v průměru bývá často nemocný.
- **Náklady spojené přímo s odchodem** – zde můžeme zařadit například odstupné zaměstnance nebo administrativní náklady personální práce.
- **Náklady spojené s neobsazeným místem** – zakázky jsou vyřizovány se zpožděním a v nejhorším případě není udělaná práce, na které jsou závislí jiní spolupracovníci.
- **Náklady spojené s náborem zaměstnance** – zde jsou obsaženy všechny výdaje, které jsou spojeny s výběrem nového zaměstnance. Od inzerátů, přes třídění uchazečů až k výběrovému řízení. Podle toho, jaký druh náborového procesu si zaměstnavatel zvolí, se také odvíjí jeho nákladovost.
- **Náklady na zapracování zaměstnance** – nový pracovník musí být zaškolen (vstupní kurzy, materiály pro zaškolení), to stojí také čas ostatních spolupracovníků. Kromě toho potřebuje nový zaměstnanec čas, aby si zvykl na nové místo.<sup>[1 elektronické]</sup>

Oproti tomu Michael Armstrong náklady na zaměstnance rozděluje do těchto skupin:

- **Náklady na odměny** – zde řadíme mzdy a platy, zaměstnanecké výhody a různé příspěvky.
- **Náklady na získání pracovníků.**
- **Náklady na vzdělávání pracovníků.**
- **Náklady na přemístování pracovníků** – souvisejí se změnou pracoviště nebo s příchodem nového pracovníka.
- **Náklady související s odchody pracovníků**, včetně ztrát na produkci, odstupné a dalších nákladů souvisejících s propouštěním pracovníků z důvodu přebytečnosti, nákladů na nahrazení odcházejícího pracovníka a na vzdělávání této náhrady.
- **Náklady na bezpečnost a ochranu zdraví a na další služby a výhody pro zaměstnance**, např. stravování, sociální program odměny za dlouhodobou práci pro podnik, odměňování zlepšovacích návrhů.
- **Náklady na personální administrativu** – náklady na personální útvar a další náklady nezmíněné v předchozích bodech. [1]

Není jednoduché vyjádřit všechny druhy nákladů a rozdělit je na jednotlivé pracovní místo, ale čím je analýza nákladů detailnější, tím lépe jdou tyto náklady kontrolovat a pracovat s nimi.

## **2.6. Měření fluktuace zaměstnanců a další ukazatelé**

### **2.6.1. Míra odchodů**

Je také označována jako intenzita odchodů. Zahrnuje pohyb do i z podniku a je tradičním ukazatelem měřícím ztrátu pracovníků

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období (roku) odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

Tato metoda se všeobecně používá, protože je snadno pochopitelná a ukazatel se i snadno vypočítává. Tento vzorec se sice snadno používá, ale může být zavádějící. Hlavním



nedostatkem měření ztrát pracovníků pomocí podílu těch, kteří během daného období odcházejí, je to, že tento ukazatel může být nadhodnocen v důsledku vysoké mobility relativně malého podílu pracovních sil, zejména v obdobích, kdy se pracovníci obtížně získávají.

Uvedený ukazatel může být nevhodný také v případech, kdy průměrný počet pracovníků, z něhož se vypočítává procentu, je vypočítán na základ nereprezentativních dosavadních trendů zkreslených výrazným růstem nebo poklesem počtu pracovníků během daného období.[1]

### 2.6.2. Mobilita a fluktuace

Mobilitu měříme jako poměr mezi počtem odchodů a příchodů zaměstnanců a průměrným evidenčním stavem zaměstnanců

$$\text{Celkový pohyb} = \frac{\text{všichni odcházející (přicházející)}}{\text{průměrný evidenční stav zaměstnanců}}$$

$$\text{Změna stavu} = \frac{\text{všichni odcházející}}{\text{všichni přicházející}}$$

Mobilita se musí udržovat na co nejnižší hladině, mobilita nesmí být nadměrná ani nulová. Optimální míra mobility se liší podle zaměření podniku, situace v odvětví, podle fáze, ve které se podnik nachází.

Fluktuace je částí mobility, která vyjadřuje počet rozvázání pracovního poměru za účelem navázání jiného pracovního poměru. Můžeme s ní pracovat jako s indikátorem analýzy spokojenosti zaměstnanců.

$$\text{Fluktuace} = \frac{\text{počet rozvázání pracovních poměrů pro přechod do jiné organizace}}{\text{průměrný evidenční stav zaměstnanců}}$$

Míru fluktuace můžeme sledovat za různě zvolená období, podle pracovní funkce, středisek společnosti apod. Kromě toho je důležité sledovat strukturu odcházejících zaměstnanců.

Za situace, kdy strukturální změny vyvolávají vysokou fluktuaci, můžeme získat zajímavé výsledky pomocí indikátoru stavu výstupů.

$$\text{Výstup} = \frac{\text{počet rozvázání pracovních poměrů pro přechod do jiné organizace}}{\text{celkový stav rozvázání pracovních poměrů v organizaci}}$$

Do výpočtu fluktuace nezahrnujeme zaměstnance, kteří odcházejí do důchodu, zemřou, či odcházejí na mateřskou dovolenou a později pečují o dítě. Nepočítáme zde ani s odchodem sezónních pracovníků nebo ukončením krátkodobých pracovních smluv. Pokud z výpočtu vyplyne vysoké procentu fluktuace, jedná se o signál špatné kvality pracovního prostředí, podprůměrných platů, absence možnosti profesního růstu a špatné image firmy. [5]

### **2.6.3. Index stability**

Je mnohými považován za jakési vylepšení předchozího ukazatele míry odchodů. Příslušný vzorec má tvar:

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet zaměstnanců s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

Tento ukazatel naznačuje tendenci dlouhodobějších zaměstnanců zůstat v podniku, a tedy ukazuje míru kontinuity zaměstnávání. Může však být opět zavádějící, protože neodhaduje ony výrazně odlišné situace existující v podniku ve srovnání s podniky nebo útvary, kde většina zaměstnanců má krátkou dobu zaměstnávání. [2]

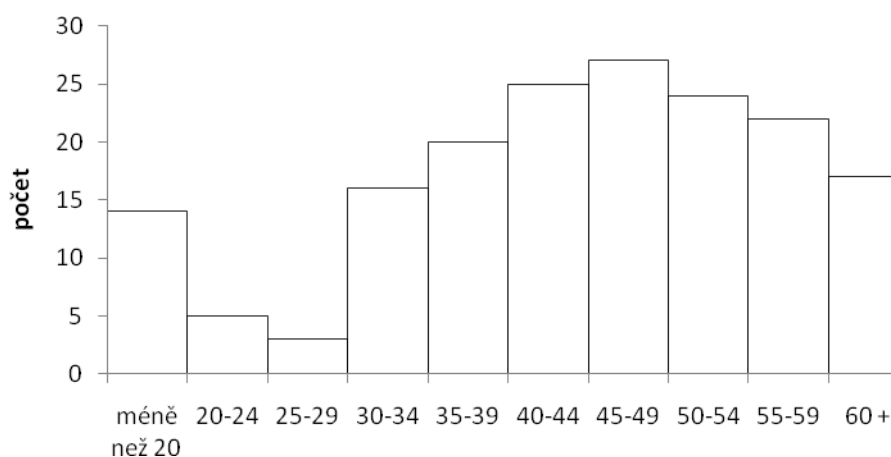
### **2.6.4. Analýza délky zaměstnání**

Nevýhodu indexu stability lze zčásti překonat, jestliže provádíme analýzu průměrné délky zaměstnání osob, které z podniku odcházejí. Tato analýze je pořád ještě dosti hrubá, protože se zaměřuje pouze na ty, kteří z podniku odcházejí. Jemnější analýza by měla porovnávat počty odcházejících s počty zaměstnaných u každé kategorie pracovníků. [1]

## 2.6.5. Analýza věkové struktury zaměstnanců

Rozdělení zaměstnanců dle věku může pomoci při identifikaci problémů plynoucích z náhlého přívalu odchodů do důchodu, ze zablokování perspektivy povýšení nebo z převahy starších pracovníků mezi zaměstnanci organizace.

Graf 2.1. Analýza věkové struktury



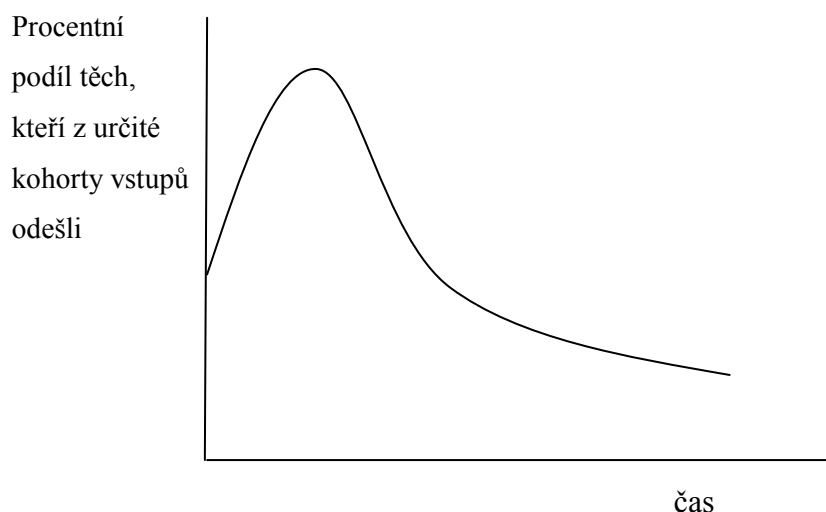
*Personální management, Armstrong 1999*

## 2.6.6. Míra přežití

Metoda odchodů pracovníků, která je pro plánovače lidských zdrojů zejména užitečná. Je to podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v organizaci ještě po určité době.

Rozložení ztrát pro každou skupinu, čili kohortu osob přijatých v určitém období může být vyjádřeno v podobě „křivky přežití“ (viz graf.2.1)

Graf 2.2. Křivka přežití



*Řízení lidských zdrojů, Armstrong 2002,*

## 2.7. Odchody pracovníků z organizace

Zaměstnanecký vztah může být ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází někam jinam. Nebo může skončit na konci kariéry pracovníka jeho penzionováním. Ve vzrůstající míře však lidé musejí odcházet nedobrovolně. Organizace mohou upadat nebo směřovat k tzv. štíhlé organizaci. Ukončují pracovní poměry z důvodů nadbytečnosti a používají i disciplinárních postupů k řešení nejen případů špatného chování, ale také případů neschopnosti – tak jak je posuzován zaměstnavatelem. [2]

Rozvázání pracovního poměru je ze strany zaměstnavatele se v České Republice řídí zákoníkem práce.

### 2.7.1. Model rozhodování pracovníka o odchodu z organizace

Důvody vedoucí pracovníka k opuštění organizace jsou různé. Lepší představu o rozhodování pracovníka lze získat z modelu rozhodování pracovníka o odchodu z organizace (viz. Příloha 1.) Obrázek ukazuje velmi podrobný model rozhodování pracovníka o odchodu ze zaměstnání. Rozhodování je ovlivňováno různými faktory, z nichž některé jsou organizací jen těžko ovlivnitelné – např. charakter zaměstnance nebo faktory trhu

práce. Lidé porovnávají svá očekávání ve vztahu k současné práci s očekáváním ve vztahu k možné nabízené práci, pokud je pravděpodobné, že tato místa získají.

Jasně vymezení úkolů, spokojenost s prací, integrace s organizací – to jsou faktory, které mohou snižovat četnost odchodů. Naopak lze předpokládat častější odchody mladších pracovníků s malými závazky a obecně lze považovat životopisné a demografické údaje za informaci umožňující odhad pravděpodobnosti odchodu zaměstnance.[9]

### **2.7.2. Rozvázání pracovního poměru**

Zákoník práce uvádí v prvním odstavci obecných ustanovení o rozvázání pracovního poměru, že pracovní poměr může být rozvázán dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době.

#### **Rozvázání pracovního poměru:**

##### ***Dohodou***

Dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na rozvázání pracovního poměru, končí pracovní poměr sjednaným dnem.

##### ***Výpovědí***

Výpovědí může rozvázat pracovní poměr zaměstnavatel i zaměstnanec. Výpověď musí být dána písemně a doručena druhému účastníku, jinak je neplatná.

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z důvodu výslovně stanoveného v § 52. Zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu.

Dá-li zaměstnavatel zaměstnanci výpověď (§ 52), musí důvod ve výpovědi skutkově vymezit tak, aby jej nebylo možno zaměnit s jiným důvodem, jinak je výpověď neplatná. Důvod výpovědi nesmí být dodatečně měněn.

##### ***Okamžité zrušení pracovního poměru***

Zaměstnavatel může výjimečně pracovní poměr okamžitě zrušit jen tehdy,

a) byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok, nebo byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný

trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců,

b) porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvlášť hrubým způsobem.

Zaměstnavatel nesmí okamžitě zrušit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní, zaměstnankyní na mateřské dovolené, zaměstnancem nebo zaměstnankyní, kteří čerpají rodičovskou dovolenou.

### ***Zrušení ve zkušební době***

Zaměstnavatel i zaměstnanec mohou zrušit pracovní poměr ve zkušební době z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Zaměstnavatel však nemůže ve zkušební době zrušit pracovní poměr v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti (karantény) zaměstnance. <sup>[4 elektronické]</sup>

## **2.7.3. Odcházející rozhovory**

Je bezpodmínečně nutné udělat vše, aby rozhovory s propuštěnými osobami byly vedeny citlivě, a proto se doporučuje, aby u těchto rozhovoru byl přítomen personalista. Každý by měl vědět o problémech, kterým musí organizace čelit a o krocích, které byly podniknuty v zájmu překonání těchto problémů.

*Zásady vedení rozhovoru s uvolňovaným zaměstnancem*

- Provedení pečlivé přípravy, získat dostatečné informace a reference o uvolňovaných zaměstnancích.
- Zaujmout vlastní postoj ke změně zaměstnání jako pozitivnímu jevu, nové šanci, kladnému aktivizujícímu momentu. Otevřeně a slušně zdůvodnit, proč organizace zaměstnance uvolňuje.
- Projevit vnitřní přesvědčení o nezbytnosti uvolnění zaměstnanců a nepřipustit zpochybňování způsobu výběru uvolňovaných.
- Diskutovat o kladných stránkách a přednostech zaměstnance – v čem je má, může nebo by měl ve svůj prospěch dále rozvíjet, aby se dobře uplatnil.
- Popřát mnoho úspěchů v další pracovní dráze i v životě, nabídnout ze strany firmy pomoc a vyjádřit přesvědčení, že zaměstnanec vše dobře zvládne. [5]

## 2.7.4. Outplacement

Outplacement je proces pomáhání nadbytečným pracovníkům při hledání jiného místa a zahajování kariéry.

Propuštění z nadbytečnosti je rozdílné od jiných výpovědí, neboť zaměstnanec za ni žádným způsobem nezodpovídá a ničím se neprovinil. Zodpovědnost nese pouze zaměstnavatel, nebo má víc produktivní kapacity, než je poptávka po produktech nebo službách. Na zaměstnavateli však spočívá morální zodpovědnost za to, aby se pokusil v této situaci, kdy se může obejít bez části svých zaměstnanců, najít pro propuštěné zaměstnance nějakou alternativní práci, nebo jim pomohl s hledáním nového zaměstnání.

Jakmile je určeno, kdo bude propuštěn z důvodu nadbytečnosti, zodpovědný zaměstnavatel by měl uvážit, zda existuje způsob, jak lze tyto zaměstnance podpořit nebo jim pomoci. Lze to učinit následujícími způsoby:

- Pomoc při zpracování podkladů pro ty, kteří práci hledají.
- Administrativní vnitřní pomoc.
- Kontaktování místních zaměstnavatelů za účelem získání seznamu o volných pracovních místech pro odcházející zaměstnance.
- Poradenství pro hledání práce.
- Povzbuzování zaměstnanců propuštěných z nadbytečnosti k tomu, aby začali podnikat – např.: pomocí nabídek krátkodobých smluv.[8]

### **3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE**

Společnost MSA, a. s. patří ke světovým výrobcům a dodavatelům průmyslových armatur. Její silná pozice na trhu vychází z dlouhodobé tradice výroby armatur pod vlastní obchodní značkou a ze zkušeností zaměstnanců vyrábět kvalitní výrobky, které nacházejí uplatnění na celém světě. Své významné postavení si upevňuje díky schopnosti pružně reagovat nejen na potřeby zákazníků, ale také na současné trendy ve výrobě a konstrukci armatur.

MSA, a. s. vyrábí a dodává průmyslové armatury vlastní konstrukce, které jsou vyráběny podle mezinárodně uznávaných standardů technických norem ČSN, EN, API, ANSI a GOST.

Průmyslové armatury vyráběné pod značkou MSA, a. s. nacházejí uplatnění v následujících odvětvích:

- přeprava, zpracování ropy a ropných produktů,
- přeprava, distribuce a zpracování plynu,
- chemický průmysl,
- jaderná i klasická energetika,
- teplárenství a tepelné sítě,
- speciální využití.

#### **3.1. Historie firmy MSA, a. s.**

Společnost MSA, a.s. je firma se zcela ojedinělou historií, která zasahuje již do „tří století lidské existence“. Firma přitom nikdy nepřerušila výrobu a s výjimkou krátkého počátečního období si vždy udržela výhradně charakter průmyslové výroby.

Počátky výroby armatur v regionu se datují až k roku 1885, kdy podnikatelé Julius Dango a Otto Dienenthal hodlali vybudovat pobočku německé firmy SIGENN, která se zabývala výrobou armatur.

K roku 1890 se datuje založení firmy Holuscha na místě dnešní společnosti MSA, a. s. Roku 1910 byla tato malá firma rozšířena o kovárnu a slévárnu. Později byly vystavěny strojírny a započala výroba parních čerpadel pro důlní činnost. Důležitý je rok 1923 kdy proběhla



přeměna podniku na akciovou společnost „Holuschova železářská a dřevařská společnost, a. s. Dolní Benešov“

Zlomovým rokem je rok 1939, ve kterém je výrobní program podřízen požadavkům válečné výroby a společnost se orientuje na výrobu součástek pro ponorky a díly k leteckým bombám. Po konci války je původní společnost přejmenována na „Moravskoslezskou armaturku, n. p.“ a je převedena pod národní správu. Tento krok zapříčinil prudký rozvoj výroby průmyslových armatur. V roce 1979 nastalo začlenění podniku do koncernu SIGMA.

S rokem 1992 přichází privatizace státního podniku a vznik „MSA, a. s. Dolní Benešov“, postupně podnik získává certifikáty dle norem API a ISO 9001.

V roce 2006 dochází ke změně majitelů společnosti, společnost MSA, a. s. se stala součástí skupiny CHTPZ, s jediným akcionářem, a to společností BMT Holdings B. V., která vlastní všech 1 534 632 akcií. Aktuální organizační struktura firmy je obsažena v přílohách. (viz. Příloha 2)

### **3.2. Předmět podnikání a základní sortiment firmy**

Mezi hlavní předměty podnikání společnosti patří výroba armatur a čerpadel, projektování a konstrukce strojů a zařízení, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, kovoobráběčství, dále také technické testování, měření a analýzy, tlakové zkoušky zařízení (hydraulické, parní, vzduchové) a zámečnictví.

Základní výrobní sortiment armatur z produkce MSA, a. s. tvoří čtyři produktové segmenty, které odpovídají normám API, ANSI, ČSN, EN nebo GOST:

1. šoupátka, ventily, zpětné klapky,
2. kulové kohouty,
3. šoupátka, ventily, zpětné klapky, uzavírací klapky,
4. desková šoupátka.

### **3.3. Lidské zdroje**

V roce 2008 byla vytvořena a schválena „Strategie lidských zdrojů společnosti MSA, a.s. pro rok 2008 - 2012“. Úsek Lidských zdrojů se zde především zaměřil na posílení konkurenceschopnosti společnosti v měnících se podmínkách.

Od ledna roku 2008 jsou v MSA, a.s. postupně realizovány metody filosofie KAIZEN. Jedná se o propracovaný systém neustálého zdokonalování chodu firmy ve všech oblastech metodou malých, ale kontinuálních zlepšení. Tento přístup požaduje zapojení všech zaměstnanců do systematické identifikace a eliminace aktivit nepřidávajících hodnotu. Rok 2009 byl obdobím, kdy se systém KAIZEN pevně ukotvil v MSA, a. s. Ke konci roku 2009 byla do systému zapojena a proškolená třetina zaměstnanců MSA, a. s.

V zájmu zajištění dostatečného počtu schopných a kvalifikovaných zaměstnanců se ukázala být jako nezbytná spolupráce se školami, s výchovnými poradci a třídními učiteli. Výsledkem této aktivní činnosti bylo získání nových 11 učňů do MSA, a.s.

V závěru roku 2009 byl opětovně proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců, z jehož výsledku vyplynulo, že nejspokojenější zaměstnanci společnosti jsou v ekonomickém úseku a úseku lidských zdrojů. Pracovníci by dále také uvítali zlepšení některých zaměstnaneckých výhod, jako je závodní stravování nebo zvýšení počtu dní dovolené. Mezi návrhy zaměstnanců na zavedení nových druhů benefitů se nejčastěji objevovaly požadavky na stravenky nebo příspěvek na dovolenou.

Společnost má k dispozici vysoce kvalifikované pracovníky, a to jak výrobní dělníky, tak techniky a ostatní odborníky. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2009 činil 586 osob.

### **3.4. Věda, výzkum, investice a certifikace**

Výrobě a prodeji nových speciálních armatur předchází procesy vývoje, které zahrnují celou řadu úkolů od speciálních výpočtů ověřující statické a dynamické vlastnosti armatur, přes ověření výrobních procesů až po závěrečné zkoušení životnosti. Veškeré kroky ke zvyšování kvality směřují ke společnému cíli a to: všechny procesy soustředit na spokojenost zákazníka v rámci efektivity a ekonomiky těchto procesů a včas řešit neshody, které jsou v procesu zjištěné.

V roce 2009 se výrobní portfolio MSA rozšířilo jednak o kompletně nové armatury a jednak o armatury, které mají oproti původním zcela nové parametry, což umožňuje jejich speciální použití v provozu. Z tohoto důvodu byl zahájen a respektive pokračoval intenzivní vývoj a výzkum.

Investice byly převážně směřovány do obnovy a modernizace výrobní základny a doplňování chybějících pracovišť z hlediska kapacitních disproporcí.

MSA, a.s. vlastní řadu systémových a výrobních certifikací, které ji dle související legislativy a obchodních požadavků umožňují dodávat výrobky na zahraniční a tuzemské trhy. Společnost vlastní tři základní systémové licence, které zahrnují základní procesy společnosti a které vycházejí z požadavků EN ISO 9001, GOST R ISO 9001 a API Spec Q1.



### 3.5. Ekologie

Cíle akciové společnosti v oblasti ekologie jsou dlouhodobě zaměřeny na důsledné dodržování všech požadavků zákonných norem a předpisů týkajících se environmentální politiky, minimalizace dopadů z výrobní činnosti v areálu společnosti a blízkém okolí na životní prostředí a na trvale zlepšování kvality životního a pracovního prostředí.

V září 2009 MSA, a.s. splnila požadavky vycházející z normy ISO 14001 a stala se držitelem Certifikátu ISO 14001:2004. Norma ISO 14001 pojednává o environmentálním managementu, tj. managementu „týkající se životního prostředí“ (viz. Příloha 3). [6elektronické]

## 4. FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ

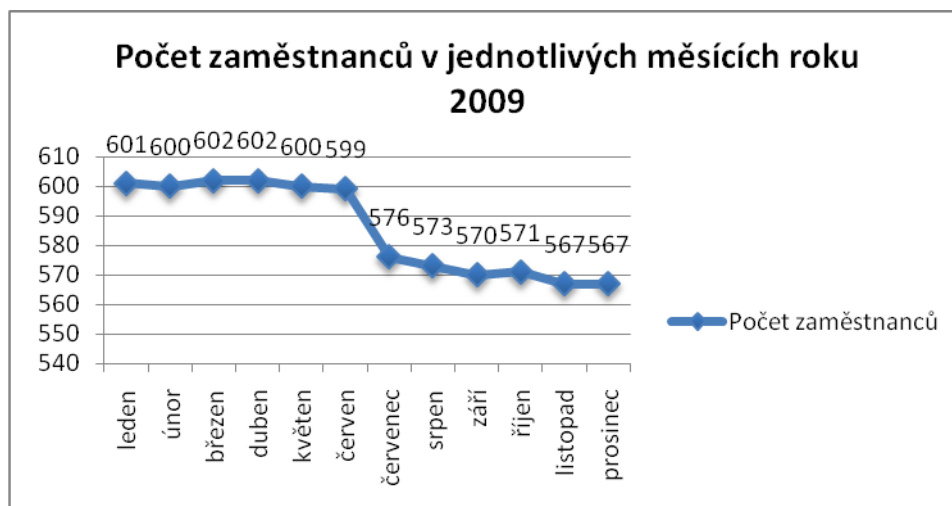
Fluktuaci zaměstnanců ve firmě a další výpočty jsem prováděla na základě materiálů, které mi byly poskytnuty personálním oddělením společnosti MSA, a. s. Hlavními prameny, ze kterých jsem při výpočtech vycházela, byly Stavy a pohyb zaměstnanců za rok 2009. Jako velmi cenné považuji informace, které jsem získala při osobních rozhovorech s personální ředitelkou MSA, a. s. a také informace, které mi byly poskytnuty referentkou personalistiky.

### 4.1. Výsledky analýzy fluktuace zaměstnanců a dalších ukazatelů ve společnosti MSA, a. s.

Společnost MSA, a. s. můžeme charakterizovat jako společnost, která má na trhu s průmyslovými armaturami dlouholetou tradici a stabilní postavení. Dovolím si tvrdit, že i na takto stabilní firmě se podepsala neochota investorů pouštět se do nových projektů nebo také zpomalení či zastavení některých zakázek. Takovéto faktory se na firmách s průmyslovými armaturami projeví až po delší době, protože zakázky bývají z pravidla „nasmlouvány“ na delší dobu dopředu. Na začátku roku 2009 zaměstnávala firma 602 zaměstnanců, tento stav se ale během roku dosti změnil a ke konci roku se počet zaměstnanců pohyboval na hodnotě 567. Dostí velkou část těchto odcházejících pracovníků tvořily osoby odcházející do starobního důchodu, případně do předčasného starobního důchodu.

Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých měsících roku 2009 zobrazuje následující graf.

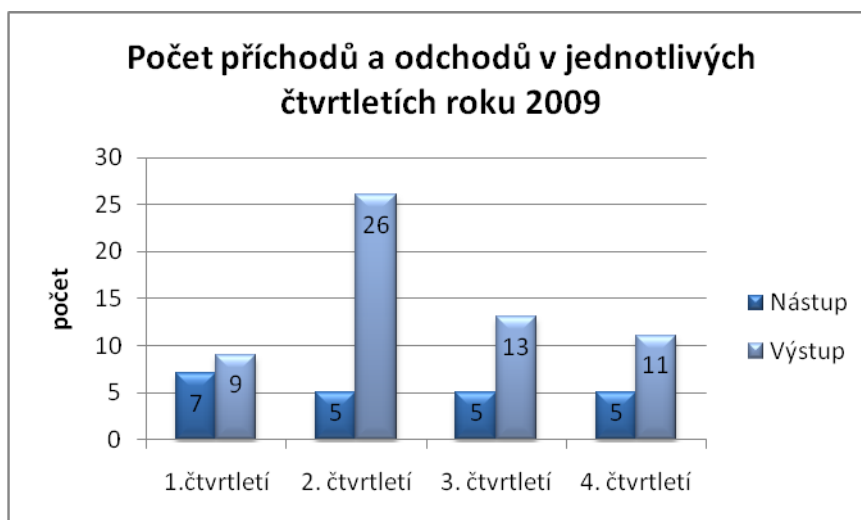
Graf 4.1 Počet zaměstnanců v jednotlivých měsících roku 2009



Průměrný počet zaměstnanců za rok 2009 činil 586 zaměstnanců. Společnost během roku přijala 22 nových pracovníků, z toho větší část tvořili technickohospodářští pracovníci. Zároveň také z organizace odešlo 59 zaměstnanců, kde dvě třetiny těchto zaměstnanců tvořili výrobní dělníci.

Lepší představu o odchodech a příchozech pracovníků do organizace v roce 2009 můžeme získat z následujícího grafu 4.2.

Graf 4.2 Počet příchodů a odchodů v jednotlivých čtvrtletích roku 2009

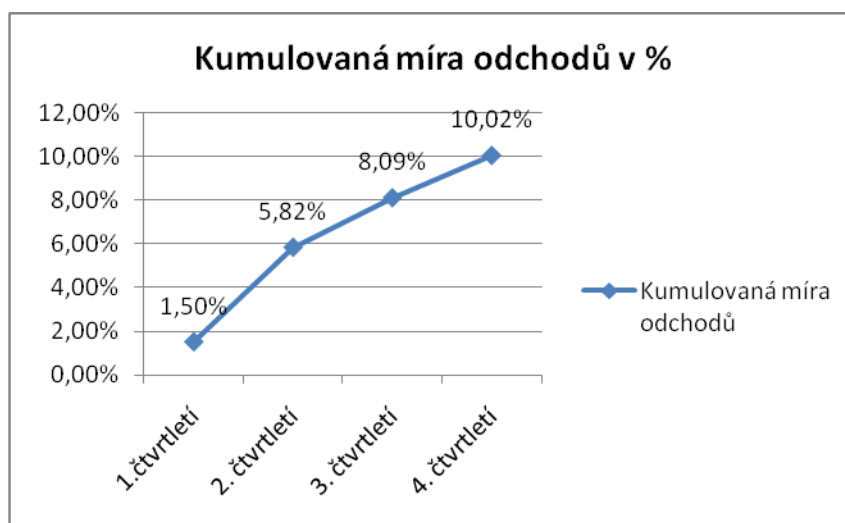


Počty přicházejících pracovníků do MSA, a. s. se v průběhu roku příliš nelišily, významný rozdíl byl ale v tom, že v první polovině roku, byli přijímáni spíše technicko hospodářští pracovníci, kdy asi největší poptávka byla po profesích konstruktérů. V druhé polovině roku se situace obrátila - zvýšila se poptávka po výrobních dělnících.

U odcházejících pracovníků je nejvýznamější druhé čtvrtletí roku 2009. Z těchto 26 zaměstnanců odcházejí 4 do starobního důchodu a dalších 17 přijalo odchod dohodou do předčasného starobního důchodu. V dalších čtvrtletích roku nejsou počty osob, které organizaci opouštějí již tak vysoké, jako ve druhém čtvrtletí, ale i přesto jsou tyto hodnoty zásadní. Hlavní rozdíly jsou v důvodech, kvůli kterým zaměstnanci společnost opouštějí.

Během celého roku 2009 ze společnosti **odešlo** asi **10,02 %** zaměstnanců (viz graf 4.3) a **přijato** bylo oproti tomu pouhých **3,75 %**.

Graf 4.3 Kumulovaná míra odchodů v %

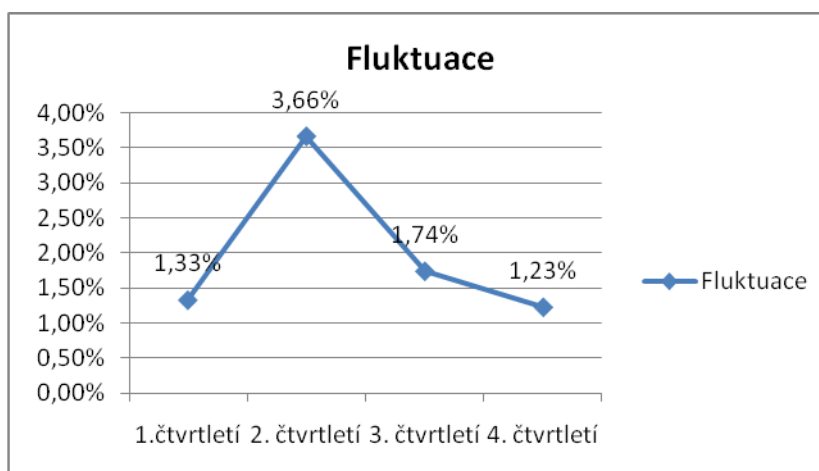


Při výpočtu fluktuace byly použity počty odchodů zaměstnanců očištěné o úmrtí a odchody do starobního důchodu. Zaměstnanci, kteří odešli dohodou do předčasného starobního důchodu, byli ve výpočtu ponecháni, protože mají stále potenciální možnost nastoupit na jiné pracovní místo. Z hodnot zadaných do fluktuačního vzorce vyplynulo, že **roční míra fluktuace** ve společnosti MSA, a. s. se pohybuje na **8,02 %**. Obecně je doporučováno, aby se fluktuace pohybovala v intervalu od 4 do 8 %. Hodnota společnosti MSA, a. s. je sice na hranici tohoto intervalu, ale s přihlédnutím k celkové ekonomické situaci na trhu se ještě stále jedná o přirozenou míru fluktuace.

Stejně jako v míře odchodů vyšly nejvyšší hodnoty ve druhém čtvrtletí. Oproti míře odchodů se ale hodnoty jednotlivých čtvrtletí liší. Jsou nižší o 0,22 % až 0,7 %, kdy největší rozdíl je ve čtvrtletí čtvrtém, tam totiž nejvíce lidí odcházelo do starobních důchodů a jeden zaměstnanec zemřel.

Vývoj fluktuace ve společnosti v jednotlivých čtvrtletích je znázorněn v následujícím grafu 4.5.

Graf 4.5 Fluktuace

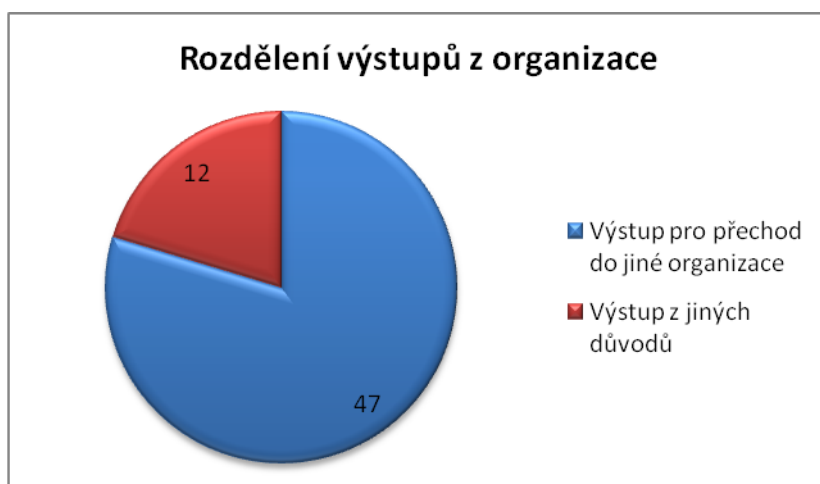


Při výpočtu **indexu stability** byly použity počty zaměstnanců k 31. 12. 2008 a počty zaměstnanců k 31. 12. 2009 snížené o příchodí zaměstnance za rok 2009. Výsledná hodnota **90,23 %** je pro společnost MSA, a.s. pozitivní a poukazuje na to, že zaměstnanci mají tendenci v organizaci zůstat. To může mít původ buď v silné loajalitě zaměstnanců k firmě, o které jistě v případě MSA, a. s. hovořit můžeme, nebo také v obavě zaměstnanců z nenalezení nového pracovního místa, pokud by organizaci opustili. Vezmeme-li v potaz skutečnost, že míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji se za 4. čtvrtletí roku 2009 pohybovala na 12,71 %<sup>[5elektronické]</sup>, je pochopitelné, že najít si nové zaměstnání by mohlo být pro mnohé zaměstnance obtížné.

#### 4.2. Příčiny odchodů zaměstnanců MSA, a. s.

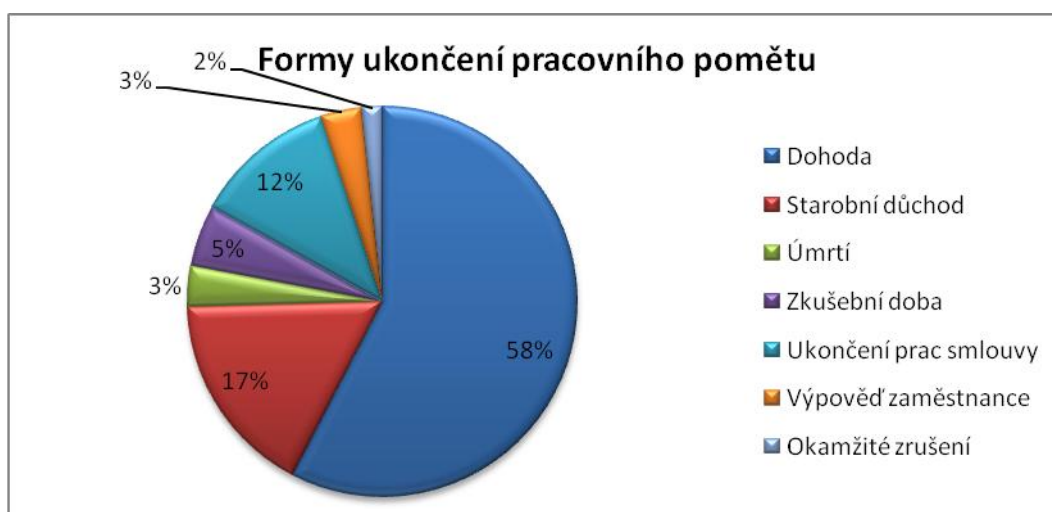
Ze společnosti MSA, a. s. odešlo během roku 2009 59 zaměstnanců. Tento soubor odcházejících bylo možné dále rozdělit na dvě skupiny. První skupinu tvoří osoby, které ještě mají možnost nastoupit do jiné organizace a do druhé skupiny byly zařazeny osoby, které organizaci opustily z jiných důvodů, ať už se jednalo o starobní důchod, invalidní důchod nebo úmrtí zaměstnance. Lepší vyobrazení této situace i s počtem zaměstnanců v jednotlivých skupinách je vidět v následujícím grafu 4.6.

Graf 4.6 Rozdělení výstupů z organizace



Všechny zaměstnance, kteří organizaci opustili lze rozdělit dle formy ukončení pracovního poměru a k jednotlivým formám přiřadit i příčiny jejich odchodů.

Graf 4.7 Formy ukončení pracovního poměru



Větší část pracovníků společnost opustilo dohodou, přesně se jednalo o 34 zaměstnanců. Z důvodu zeštíhlování organizace byl dvaceti zaměstnancům nabídnut odchod do předčasného důchodu. Většinu odcházejících tvořili výrobní dělníci, kterým do starobního důchodu zbývala někdy již jen nepatrná doba. Zbýlých 14 zaměstnanců mělo různé příčiny odchodů, někteří nesplňovali požadavky na pracovní místo, nebo měli nabídku na lepší, případně zajímavější místo. V jednom případě byl důvod odchodu strach z příliš velké odpovědnosti na dané pozici.



Podstatnou část odcházejících z organizace tvoří také 10 zaměstnanců odcházejících do starobního důchodu. Nejvíce jich odešlo v letních měsících a poté také před koncem roku. Podíl technickohospodářských pracovníků a výrobních dělníků byl při odchodech vyrovnaný, tedy 5:5.

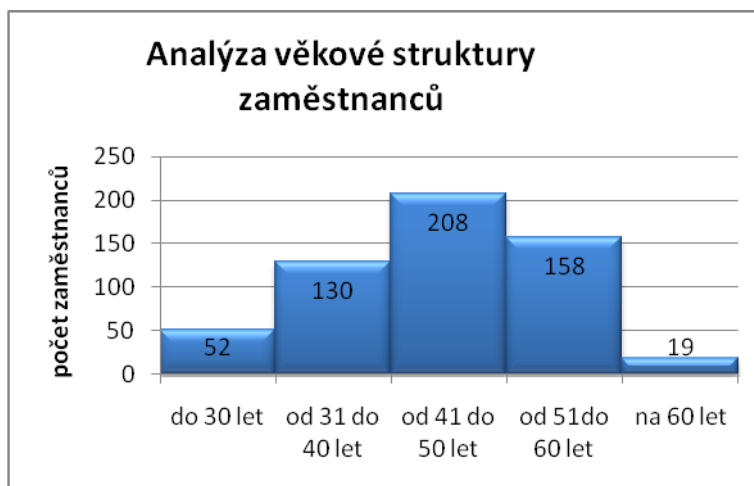
Se sedmi pracovníky byla pracovní smlouva ukončena, důvodem k propuštění jednoho z nich bylo nesplnění požadavků na stanovenou pozici.

Šest pracovníků bylo propuštěno ve zkušební době nebo jim byla dána výpověď. S jedním z těchto pracovníků byl pracovní poměr okamžitě zrušen pro hrubé porušení pracovní kázně. V roce 2009 se bohužel organizace musela také rozloučit se dvěma zaměstnanci, kteří zemřeli.

#### **4.3. Výsledky analýzy věkové struktury a kvalifikační struktury zaměstnanců**

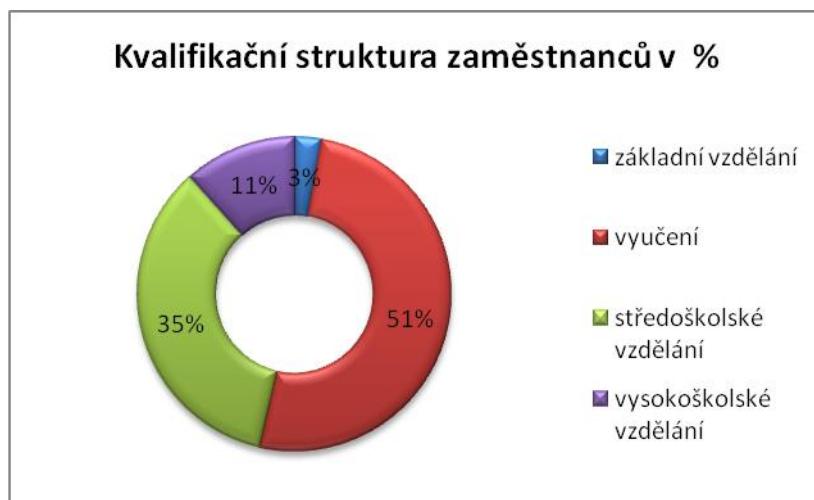
Pracovní základnu společnosti MSA, a. s. tvoří hlavně osoby nad 41 let. To je dáno hlavně tím, že mnoho zaměstnanců zde pracuje již od svého vyučení a mají tendenci ve firmě zůstat. Je sice pravda, že tyto hodnoty svědčí o zastarávající organizaci, ale společně se staršími pracovníky zůstávají ve firmě také důležité zkušenosti a poznatky. Celkový hlad ekonomiky po výrobních dělnících je veliký a přitom zájem studentů o tyto obory klesá, není proto překvapivé, že podíl starších zaměstnanců převažuje. Dříve mělo MSA, a. s. vlastní učiliště, kde si sami vychovávali nástupce pracovníků odcházejících do starobního důchodu. Počty zaměstnanců v jednotlivých věkových kategoriích jsou lépe znázorněny v následujícím grafu 4.8.

Graf 4.8 Analýza věkové struktury k 31.12.2009



Společně s analýzou věkové struktury, je dobré zobrazit také strukturu kvalifikace zaměstnanců. V grafu 4.9 můžeme vidět rozdělení na jednotlivé úrovně vzdělání.

Graf 4.9 Kvalifikační struktura zaměstnanců v %



V organizaci se nachází nejvíce zaměstnanců s výučním listem, tvoří větší polovinu všech zaměstnaných. Z pravidla se jedná o výrobní dělníky, kterých je v organizaci potřeba nejvíce, jelikož výroba průmyslových armatur je na pracovní síly dosti náročná. Podstatná část zaměstnanců má středoškolské vzdělání a rozdělují se mezi technickohospodářské pracovníky a výrobní dělníky. Vysokoškolského vzdělání dosahuje v organizaci s 567 zaměstnanci pouhých 65 osob. Pouhá 3 % pracovníků má základní vzdělání.

#### 4.4. Odcházející rozhovory a outplacement

Odcházející rozhovory jsou ve společnosti MSA, a. s. prováděny hlavně ústní formou. Personální ředitelka hovoří s každým odcházejícím pracovníkem osobně a ptá se ho na příčiny jeho odchodu, případně probírají důvody jeho propuštění. Ve společnosti zatím neexistuje forma standardního dotazníku, do kterého by se zaznamenávaly důvody a postřehy odcházejícího pracovníka.

Pomoc propuštěnému pracovníkovi ve formě outplacementu je zatím také dosti omezená, ale můžeme o ní hovořit. Sice nejsou propuštěným pracovníkům nabízeny žádné kurzy, či školení, aby se zvýšila jejich atraktivnost na trhu práce. Pomoc je poskytována hlavně personální ředitelkou, která má informace o volných pracovních místech v okolních

větších firmách a případně propuštěného zaměstnance odkazuje, kam by se měl se svou žádostí o nové zaměstnání ubírat. Zpravidla již daného zaměstnance předem doporučí a tím se zvýší jeho šance na pracovní místo.

#### 4.5. Analýza nákladů spojených s fluktuací zaměstnanců

Pro určení fluktuačních nákladů jsem využila model Christiana Reise.

Ocenění fluktuačních nákladů na jednoho zaměstnance společnosti MSA, a. s. podle průměrných nákladů na jednoho zaměstnance by nebylo příliš vypovídající, protože ve společnosti pracuje velké množství výrobních dělníků, u kterých se náklady na fluktuaci liší od nákladů na administrativního pracovníka. Proto jsme se společně s personální ředitelkou rozhodly provést dva druhy ocenění. A to jak pro technickohospodářské pracovníky (THP), tak pro dělnické profese.

Celkové fluktuační náklady jsem vypočítala pomocí vynásobení průměrných nákladů na THP a výrobního dělníka s počtem odcházejících zaměstnanců.

<b>Náklady na fluktuaci v Kč:</b>	<b>THP</b>	<b>Dělník</b>
<i>Náklady spojené s nábořem zaměstnance</i>		
- Inzeráty (e-mail)	100,-	100,-
- Třídění uchazečů	3 000,-	1 000,-
- Výběrové řízení	5 000,-	300,-
<i>Náklady na zapracování zaměstnance</i>		
- Školení bezpečnosti práce, ekologie, požární ochrana, KAIZEN (3 hod)	2 500,-	2 500,-
- Identifikační karta	100,-	100,-
- Lékařská prohlídka	300,-	300,-
- Administrativní práce spojená s nástupem	500,-	500,-
- Adaptační proces (délka 3-6 měsíců)	20 000,-	20 000,-
<i>Náklady spojené přímo s odchodem</i>		
- Administrativní práce	500,-	500,-
- A) Ukončení dohodou	0,-	0,-
- B) Ukončení výpovědí ze strany zaměstnavatele		
- z důvodu nadbytečnosti (2 mzdy + 3 průměrné výdělky jako odstupné)	140 160,-	99 410,-
<b>Fluktuační náklady na pracovníka</b>		
A) při dohodě	<b>32 000,-</b>	<b>25 300,-</b>
B) při ukončení výpovědí ze strany zaměstnavatele	<b>172 160,-</b>	<b>124 710,-</b>

Po roznásobení flukтуаčních nákladů počtem zaměstnanců a s přihlédnutím k důvodu odchodu pracovníků z organizace, jsem došla k těmto závěrům. Náklady na technickohospodářské pracovníky, kteří ze společnosti v roce 2009 odešli, činily minimálně **1 685 120,-Kč**, u výrobních dělníků se jednalo o částku minimálně **1 439 940,-Kč**. **Celkové flukтуаční náklady** se po součtu předchozích položek rovnají **minimálně 3 120 060,-Kč**. (viz. Příloha 9)

Musí být ale bráno v úvahu, že ve výpočtu nejsou uvedeny náklady spojené s neobsazeným místem, či náklady před výpovědí, kdy již pracovník není tolik produktivní. Po připočtení těchto položek by byla výsledná částka flukтуаčních nákladů konkrétnější a mnohem vyšší.

## 5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

### 5.1. Návrhy na snížení fluktuace ve společnosti MSA, a. s.

Míru fluktuace společnosti MSA, a. s. ve výši 8,02 % považuji ještě za přiměřenou vzhledem k danému oboru firmy a ekonomické situaci na trhu. Bylo by ale vhodné, aby se fluktuace již více nezvyšovala. Na základě příčin odchodů pracovníků z organizace, zjištěných v praktické části bakalářské práce, navrhuji:

- ***podat zaměstnanci reálný pohled na pracovní místo, na které nastupuje***, aby se snížil počet situací, kdy zaměstnanci z organizace odcházejí, protože nesplňují dané požadavky na pracovní místo nebo proto, že pracovní místo neodpovídá jejich představám,
- ***podpořit vzdělávání zaměstnanců***, ať již v rámci organizace nebo mimo ni. Jedná se o nabídnutí každému zaměstnanci, s možností zvýšit si svou kvalifikaci a tím zvýšit i svou hodnotu na trhu. Neměly by být dělány rozdíly v profesích pracovníků. Každému by měla být nabídnuta určitá alternativa, ať už ve výuce jazyků, soft skills, informačních technologií nebo školení v nových výrobních postupech.
- ***možnost kariérního postupu, případně zvýšení odpovědnosti***, protože pro mnohé zaměstnance je směřodatné, zda je z jejich pracovní pozice možné se během jejich profesní dráhy propracovat na vyšší pozici, s vyšší odpovědností a vyšším ohodnocením.
- ***nabídnout vedoucím pracovníkům školení v soft skills***, tím pomoci ke zlepšení vztahů s podřízenými na jednotlivých pracovištích. Vedoucí by byli schopni podřízené lépe motivovat, pomáhat jim lépe vyřešit jejich problémy a snížil by se počet případů, kdy zaměstnanci odcházejí kvůli nespokojenosti s nadřízeným.
- ***zajistit dobré pracovní podmínky na pracovišti a vysokou bezpečnost práce***, protože tyto faktory přímo ovlivňují pracovní výkon a ochotu zaměstnance v organizaci zůstat.
- ***snažit se podchytit diskriminaci na pracovišti***. Jedním z důvodů, o kterých často odcházející zaměstnanci raději nemluví je také diskriminace. Ať už se jedná o diskriminaci na základě barvy pleti, pohlaví nebo věku. Jedná se o problém,

který je všeobecně v české společnosti přehlížen, a právě proto by mu měla být firmou věnována dostatečná pozornost.

## 5.2. Doporučení pro výpočet fluktuačních nákladů

Pro výpočet fluktuačních nákladů jsem využila model Christiana Reise, který náklady rozděluje do 5 kategorií. V samotném výpočtu jsem ale pracovala pouze se 3 kategoriemi, protože k nim bylo možné bez větších obtíží přiřadit jednotlivé částky na technickohospodářského pracovníka nebo výrobního dělníka. Pro zjištění ještě přesnějších nákladů spojených s fluktuací zaměstnanců proto doporučuji ***zjistit náklady před výpovědí***, kdy již pracovník z pravidla pracuje pomaleji, nepodává žádné inovační návrhy a v průměru bývá i často nemocný.

Druhou kategorií, se kterou nebylo ve výpočtu počítáno, je ***výpočet nákladů spojených s neobsazeným místem***. Doporučuji dopočítat náklady, které organizaci vznikají, pokud jsou zakázky vyřizovány se zpožděním. Zde by se jednalo o různé penále a jiné sankce odběratelů. Pokud pracovní místo není obsazeno, může tato skutečnost brzdit i ostatní zaměstnance v jejich práci a náklady společnosti se tímto dále navyšují.

Celkové fluktuační náklady za rok 2009 činily minimálně 3 120 060,-Kč, pro snížení těchto nákladů navrhuji ***zkrácení adaptačních procesů ve společnosti***, vždy ale s přihlédnutím k dané povaze profese, aby nebyla ohrožena kvalita pracovního výkonu.

## 5.3. Návrh na vytvoření dotazníku pro odcházející rozhovor

Ve společnosti MSA, a. s. jsou momentálně odcházející rozhovory prováděny ústní formou. Pro lepší orientaci v odchodech pracovníků jsme s personální ředitelkou vytvořily krátký ***dotazník k ukončení pracovního poměru***, který by měl pomoci ke sledování přesných příčin odchodů. A následně by se podle příčin odchodů měla orientovat antifluktuační opatření. Vzor dotazníku je umístěn v závěru bakalářské práce jako Příloha 9.

V dotazníku se již nevyskytují otázky podrobněji zkoumající spokojenost zaměstnance v organizaci, protože v MSA, a. s. se každoročně provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců.

## 5.4. Služby outplacementu

Odchod ze zaměstnání je pro zaměstnance z pravidla složitou životní situací. Aby si zaměstnanci snadněji našli nové pracovní místo a lépe se zorientovali na trhu práce, doporučuji **rozšířit služby outplacementu**. Navrhuji určit v organizaci pracovníka, který by v rámci svého zaměstnání ještě plnil funkci poradce. Jednalo by se hlavně o administrativní pomoc, s tvorbou podkladů pro žádost o zaměstnání, případně s dalšími náležitostmi s tím spojenými. Další možností je také spolupráce s externím pracovníkem, který by toto poradenství odcházejícím pracovníkům poskytoval. Služby by měly být nabízeny především pracovníkům, kteří nebyli na pracovním trhu roky, někdy i desetiletí aktivní a proto je pravděpodobné, že by měli velké problémy najít nové pracovní místo.

Doplňkovou činností outplacementu by mělo být také ***analyzování i tzv. skrytého pracovního trhu***. Zde se jedná o kontaktování personálních ředitelů s cílem získat informace o personální poptávce, která nebyla zveřejněna prostřednictvím tištěných či elektronických médií. Při rozhodovací fázi by měl být poradce uchazeči o nové zaměstnání k dispozici jako coach a mentor.

## 5.5. Ostatní návrhy a doporučení

Portfolio zaměstnanců MSA, a. s. tvoří hlavně osoby nad 41 let, to je znamením, že organizace začíná pomalu zastarávat. Aby se tento trend zpomalil, měla by společnost ***ještě více podpořit spolupráci s učiteli a školami v regionu*** a nabídnout studentům zajímavější podmínky než nabízí konkurence. Se studenty mohou být uzavřeny smlouvy, kde se MSA, a.s. zaváže poskytnutím stipendia po dobu studia studenta a student se smluvně zaváže, že po skončení studia nastoupí do zaměstnání do MSA, a. s., na předem stanovenou minimální dobu.

Skutečnost, že skoro 68 % pracovníků společnosti je starší 41 let může být ale pro firmu i potenciální příležitostí. Zpravidla mají starší pracovníci mnohem více zkušeností a poznatků z oboru než pracovníci mladší, kteří své zkušenosti teprve sbírají. Navrhuji ***využít zkušené a kvalifikované pracovníky, kteří by se aktivně podíleli na výchově svých kolegů a někdy i budoucích nástupců***.



## 6. ZÁVĚR

Lidský kapitál je jedním z nejdražších zdrojů, který podnik vlastní. Jsou to právě lidé, kteří organizaci vdechují život. Každou společnost si můžeme představit jako jeden velký živý organismus, který se stále vyvíjí a snaží se překonat různé překážky. Jednou z těchto překážek je i ztráta kvalifikovaných pracovníků. V mnohých člancích můžeme najít označení tohoto jevu jako: „Nemoc jménem fluktuace“. Jedno mají ale všechny nemoci společné, dají se léčit a v mnoha případech může dojít i k úplnému vyléčení.

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit míru, příčiny a důsledky fluktuace zaměstnanců ve strojírenském podniku MSA, a. s. a následně navrhnout antifluktuační opatření.

V teoretické části jsem se nejdříve zabývala řízením lidských zdrojů a jednotlivými druhy fluktuace. Podrobněji jsem se také věnovala příčinám a důsledkům fluktuace. Neopomněla jsem ani náklady s fluktuací spojené, které mají pro každou společnost zásadní význam. Abych lépe mohla určit celkovou situaci organizace, zařadila jsem do teorie bakalářské práce řadu různých výpočtů, o které jsem se poté opírala v praktické části.

MSA, a. s. jako podnik s již 120letou tradicí, zaměstnává 567 zaměstnanců. V roce 2009 dosáhla fluktuace ve společnosti 8,02 %. Tato hodnota je na hranici přirozené míry fluktuace a bylo by vhodné její míru snížit. Nejvíce odchodů z organizace bylo zaznamenáno na konci druhého čtvrtletí a ze všech odcházejících pracovníků tvořili 2/3 výrobní dělníci. Většina zaměstnanců organizaci opustila dohodou, podstatnou část odcházejících tvořili také zaměstnanci, kteří měli nárok na starobní důchod. Z analýzy věkové struktury vyplynulo, že portfolio zaměstnanců tvoří z 68 % osoby starší 41 let. Z toho se dá i dále předpokládat, že velký podíl na odchodech z organizace budou mít osoby, které dosáhnou věku pro starobní důchod.

Náklady na fluktuaci za rok 2009, které byly vyčísleny jak pro technickohospodářské pracovníky, tak i pro výrobní dělníky zvlášť, vytvořily dohromady částku minimálně 3 120 060,-Kč.

V poslední části bakalářské práce jsem shrnula návrhy a doporučení, které by měly společnosti MSA, a. s. pomoci v boji s fluktuací. Na základě příčin odchodů zaměstnanců jsem navrhla několik opatření, které by mohly fluktuaci značně snížit. Ve výpočtu fluktuačních nákladů jsem organizaci doporučila dopočítat ještě dva druhy nákladů, které výpočet v mé bakalářské práci neobsahuje. Tímto by se měla hodnota fluktuačních nákladů

ještě více zpřesnit. Pro lepší monitorování příčin odchodů jednotlivých pracovníků jsme společně s personální ředitelkou vytvořily dotazník k ukončení pracovního poměru, který by měl být přikládán k výstupnímu listu zaměstnance. Mezi další doporučení, která má bakalářská práce obsahuje, patří také rozšíření služeb outplacementu nebo podpora spolupráce společnosti s učilišti a jinými školami.

Jsem přesvědčena o tom, že pokud společnost MSA a. s. využije některé z mých návrhů a doporučení, dojde ke snížení míry fluktuace a jiných negativních jevů, které fluktuace přináší.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG M. *Personální management*; 6. vydání Praha: Grada Publishing 1999, 868s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*; 8.vydání Praha: Grada Publishing 2002, 856s. ISBN 80-247-0469-2
3. BLÁHA J., MATEICIUC A., KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vydání, Brno: CP Books 2005, 284s. ISBN 80-251-0374-9
4. DONELLY J. H., GIBSON J.L., IVANCEVICH J. M; *Management* 1. vydání Praha: Grada Publishing 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3
5. KAŇÁKOVÁ Z., BLÁHA J., BABICOVÁ J. *Řízení lidských zdrojů* 1. vydání Ostrava: Akademie J. A. Komenského 2000, 205s. IBSN 80-7048-020-3
6. KLEIBL J., DVOŘÁKOVÁ Z., ŠUBRT B., *Řízení lidských zdrojů*, 1. vydání Praha: C. H. Beck 2001, 264s. ISBN 80-7179-389-2
7. KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 2. vydání Praha: Management Press 1998, 350s. ISBN 80-85943-51-4
8. MARTIN DAVID, *Personalistika od A do Z*, 1. vydání Brno: Computer Press 2007, 419s. ISBN 978-80-251-1496-4
9. MILKOVICH G. T., BOUDREAU J. W. *Řízení lidských zdrojů* 1. vydání Praha: Grada Publishing 1993, 936s. IBSN 80-85623-29-3
10. NOVÝ I. a kol. *Sociologie pro ekonomy* 1. vydání Praha: Grada Publishing 1997, 168s. ISBN 80-7169-433-9

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. REIS, CH. Ursache der Fluktuation, Kosten der Fluktuation *Personaler online* [online]. 2008 [cit. 2009-12-10]. Dostupný z WWW: <http://www.personaler-online.de/typo3/?id=132>
2. ERBANOVA, I. Fluktuace zaměstnanců. *Motiv 8* [online]. 2009[cit. 2009-12-10]. Dostupný z WWW: <http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatelu/fluktuace-zamestnancu.html>
3. Fluktuace diagnóza a léčba *Personall* [online]. 2005 [cit. 2009-11-12] Dostupný z WWW: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html)

4. Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb. *Business center*[online]. [cit. 2010-1-31]  
Dostupný z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h4.aspx>
5. Nejnovější údaje: Moravskoslezský kraj *Český statistický úřad Moravskoslezský kraj*  
[online]. 2010 [cit. 2010-4-15] Dostupný z WWW:  
<http://www.ostrava.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xt>
6. MSA A.S. [cit. 2010-2-25] [www.msa.cz](http://www.msa.cz)

Jako další materiály byly použity vnitřní sestavy MSA, a. s..

## SEZNAM ZKRATEK

API	<i>American Petroleum Institute</i> - Americký institut ropného a plynárenského průmyslu
ANSI	<i>American National Standards Institute</i> - Americká normalizační organizace vydávající průmyslové normy USA
ČSN	české technické normy
DIN	<i>Deutsche Normen</i> - Německá normalizační organizace vydávající průmyslové normy SRN
EN	evropské normy
GOST	„ <i>Межгосударственный стандарт Российской Федерации</i> “ státní norma ruské federace vydaná Výborem Ruské federace pro normalizaci, metrologii a certifikaci
ISO	mezinárodní organizace pro standardizaci

# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

Pavla Sniehoffová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Olšina dolní 433, 747 27 Kobeřice

## **PŘÍLOHY**

Příloha 1.	Model rozhodování pracovníka o odchodu z organizace
Příloha 2	Organizační struktura MSA, a. s.
Příloha 3	Certifikáty ISO 14001:2005 v češtině a angličtině
Příloha 4	Výpočty
Příloha 5	Pomocné výpočty s grafy
Příloha 6	Příčiny odchodů
Příloha 7	Kvalifikace a věková struktura zaměstnanců
Příloha 8	Výpočet flukтуаčních nákladů
Příloha 9	Dotazník k ukončení pracovního poměru

### Model rozhodování pracovníka o odchodu z organizace

